

El model de negoci en cadena a Catalunya: de l'èxit radiofònic al fracàs televisiu

JOSEP ÀNGEL GUIMERÀ I ORTS

Investigador postdoctoral del Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona

Josepangel.guimera@uab.cat

MONTSE BONET

Professora titular del Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona

Montse.Bonet@uab.cat

Article rebut el 15/12/2011 i acceptat el 27/04/2012

Resum

Al llarg dels anys dos mil, quatre empreses de televisió local han intentat aplicar a Catalunya el model de negoci en cadena. Sorgit a la indústria radiofònica als anys vint del segle passat, es basa en l'agregació d'emissores per poder emetre en cadena al màxim d'audiència potencial possible per comercialitzar-la entre grans anunciants. Aquesta estratègia, aplicada amb èxit a la ràdio, ha estat un fracàs empresarial i financer en el cas de la televisió local a Catalunya. L'article analitza el sorgiment del model i la seva aplicació a la televisió, així com elements interpretatius per explicar-ne el fracàs.

Paraules clau

Televisió, ràdio, model de negoci, TDT, Catalunya.

Abstract

During the 2000s, four local television companies have tried to apply a network-based business model. This model emerged in the radio industry in the 20s of the last century and it is based on the aggregation of stations to create a network in order to broadcast to the maximum potential audience. Thus, this audience is marketed among big advertisers. This strategy, successfully applied to the radio, has been a financial failure in the case of local television in Catalonia. This paper examines the emergence of the model and its application to television; as well as exposes some interpretative keys to explain its failure.

Keywords

Television, radio, bussiness model, DTT, Catalonia

1. Introducció

Els primers anys del dos mil, a Catalunya hi comencen a haver els primers moviments d'operadors privats per a la creació de cadenes de televisió local (TVL) de cobertura autonòmica i/o estatal (Guimerà 2007). El grup Prisa va ser el primer, el 2003, a posar en marxa aquest model televisiu amb la marca Localia –que ja explotava en altres comunitats autònomes des del 1999. El 2005 van ser Canal Català TV (amb la voluntat de cobrir tot Catalunya) i el grup Vocento (amb un projecte d'abast estatal) els següents a articular cadenes de televisió local privada al Principat. Al seu torn, el grup Planeta va intentar desenvolupar entre el 2006 i el 2009 un projecte estatal amb base a Barcelona que finalment no es va posar en marxa.

La creació d'aquestes cadenes parteix d'un principi bàsic molt elemental: unir en una xarxa el màxim possible d'emissores de televisió digital terrestre local (TDT-L) per emetre conjuntament programació supralocal (proveïda per la seu central de la cadena) per acumular el màxim d'audiència possible. Aquesta audiència es comercialitzarà entre grans anunciants interessats a arribar a audiències més grans (CAC 2009). En ple procés

d'implantació de la TDT, els grups de comunicació implicats van entendre que era un bon moment per desenvolupar cadenes, ja que la digitalització portava aparellada la plena legalització d'un sector fins aleshores considerat *alegal* (Corominas 2009).

L'aparició i l'extensió posterior a Catalunya d'aquest model al llarg de la segona meitat dels anys dos mil va comportar una alteració notable del *statu quo* televisiu local. Històricament, el sector havia estat format per petites empreses locals que, en cas de fer-ho, emetien molt poc en cadena (Guimerà 2007; Prado i Moragas 2002). L'arribada d'aquests actors, doncs, va comportar una transformació en profunditat de l'audiovisual local català, que va veure com un format televisiu fins aleshores aliè adquiria un fort protagonisme, impulsat per empreses de dimensions econòmiques i industrials molt superiors a les que aleshores operaven al Principat (Corominas 2009).

Tot i ser relativament nou a la televisió, aquest model de negoci no és precisament original. La ràdio catalana i espanyola el van desenvolupar ja des del seu naixement a principis del segle xx i, actualment, és hegemònic (i gairebé únic) en el sector radiofònic: queden molt poques emissores independents i que no estiguin integrades en alguna cadena autonòmica o estatal.

En aquest sentit, doncs, ha estat un model d'èxit des del punt de vista tant programàtic com econòmic (Bonet 1995 i 2005). En canvi, en el cas de la televisió local, ha resultat ser una estratègia ruïnosa: tant Prisa com Vocento van acabar sortint del negoci l'any 2010 i Canal Català TV pateix seriosos problemes econòmics que l'han dut a reestructurar l'empresa al llarg de l'any 2011. Planeta ni tan sols va arribar a posar-la en marxa a Catalunya.

Aquest article se centra a analitzar el model de negoci en cadena aplicat a la televisió local catalana a partir de l'any 2003 per part de projectes de creació de cadenes d'abast autonòmic o estatal. L'objectiu és triple. D'una banda, assenyalar les semblances entre el model de negoci en cadena implantat pels operadors privats de televisió local a Catalunya i el desenvolupat pels operadors de ràdio des dels inicis de la indústria radiofònica. De l'altra, posar de manifest els resultats tan diferents que ha comportat aplicar a Catalunya un model de negoci a dues indústries culturals amb fortes semblances organitzatives i de funcionament. Finalment, aportar elements interpretatius que ajudin a entendre tant la configuració del model de negoci en cadena televisiu com el seu fracàs com a estratègia de captació de valor. Es tracta de constatar fins a quin punt el model televisiu es basa en el radiofònic i explicar-ne el fracàs a Catalunya en el període 2003-2011.

L'article es basa en recerques prèvies dels autors, tant en el camp de la ràdio (Bonet 1995, 1997, 1998, 2001, 2005) com en el de la televisió local (Guimerà 2007 i 2010). Així mateix, s'ha dut a terme una revisió documental per tal de localitzar totes les aportacions als models de negoci, sobretot en el cas de la televisió local –un camp escassament tractat per la recerca acadèmica (Marzal i Casero 2008). Entre tots els documents consultats, ha resultat clau l'informe publicat pel Consell de l'Audiovisual de Catalunya (2009) sota el títol *Diagnòstic de la TDT local a Catalunya (setembre - octubre de 2009)*.

El treball documental s'ha complementat amb entrevistes en profunditat i consultes personals als responsables dels quatre projectes de TDT-L en cadena de cobertura estatal o autonòmica proposats a Catalunya a partir de 2003: Localia (grup Prisa), urBe TV - Punto TV (Vocento), Canal Català TV (Canal Català, SL) i Ver-T (Grupo Planeta). Aquests grups van obtenir concessions de TDT en el procés d'atorgament que la Generalitat de Catalunya va resoldre el 2006 i va ser sobre aquesta base que van intentar consolidar els seus projectes (CAC 2009).

2. El model de negoci en cadena a la TDT-L catalana

Tot i que l'expressió *model de negoci* forma part de la literatura especialitzada i s'ha estès fins i tot més enllà dels cercles empresarials, es tracta d'un concepte problemàtic, perquè “no existeix una definició àmpliament acceptada de què significa” (Casadesús-Massanell i Ricart 2008, 22). Davant d'això, adoptem com a pròpia la proposada per aquests dos economistes catalans.

D'acord amb Casadesús-Massanell i Ricart (2008, 22-23), hi ha un cert consens a definir *model de negoci* com “la manera com funciona una empresa” i, concretant una mica més, “la lògica per la qual una empresa guanya diners”. Partint d'aquesta base, els autors defineixen *model de negoci* com “les tries estratègiques, fetes de vegades per una xarxa d'organitzacions, que expliquen la creació de valor i la captura de valor” (2008, 24). Per a aquests dos autors, però, les *eleccions* no són els únics components del concepte, sinó que també inclou les *conseqüències* que aquestes decisions comporten. D'acord amb això, Casadesús-Massanell i Ricart (2008, 24) acaben afirmant que “en resum, el model de negoci consisteix en: (1) un conjunt de tries i (2) el conjunt de conseqüències que es deriven d'aquestes tries”.

En el cas del model de negoci de la TDT-L, la recerca conduïda pel CAC (2009) va determinar que les “tries estratègiques” que el configuren són tres: la delimitació de l'àmbit de cobertura, l'establiment de l'oferta programàtica i l'articulació de fonts d'ingressos. Totes tres estan estretament relacionades en el model cadenista, ja que es busca agregar el màxim nombre de freqüències per crear una xarxa de cobertura supralocal per poder difondre una programació generalista entre el major nombre d'audiència potencial possible. L'objectiu final és comercialitzar aquestes persones telespectadores entre anunciants dels mercats autonòmic i/o estatal (CAC 2009).

Però la cobertura de les emissores de TDT-L està estrictament delimitada per llei. Tal com ho estableix la planificació feta pel Govern central,¹ aquesta modalitat televisiva s'organitza a partir d'una unitat territorial anomenada *demarcació*, que, en el cas de Catalunya, en van ser 21 (Guimerà 2007; Corominas 2009). Totes estan integrades per més d'un municipi i, en conseqüència, l'àmbit de cobertura canvia en cada cas. Així, cada demarcació compta amb una superfície i una densitat de població diferents, que constitueixen mercats de mides molt heterogènies (CAC 2009).

Davant d'això, les empreses interessades a crear una cadena van optar per dues estratègies davant el procés de concessions de TDT engegat pel Govern català el 2005. D'una banda, obtenir-ne el màxim de possibles entre les demarcacions considerades importants. En cas que això no fos possible, arribar a acords d'associació amb altres empreses (especialment locals) que les haguessin aconseguit. D'altra banda, també estaven interessats a obtenir concessions que els permetessin instal·lar-se als anomenats “grans centres emissors de Catalunya” (CAC 2009): Rocacorba (amb cobertura a bona part de les comarques gironines), Alpicat (tota la plana de Lleida), la Mussara (àrea metropolitana de Tarragona) i, sobretot, Collserola (àrea metropolitana de Barcelona). Així podien arribar al gruix de la població catalana sense agregar gaires concessions, que comportaven més despesa econòmica i també complexitat en la gestió (CAC 2009; Robert 2011).

L'objectiu de l'agregació de totes aquestes emissores era diferent en cada cas. urBe TV era el terminal de Punto TV (Vocento) a Catalunya. Va aconseguir una concessió de TDT amb la qual

tenia presència a l'àrea metropolitana de Barcelona –el mercat més important del Principat i l'únic pel qual va concursar. En el cas de Ver-T, el projecte era semblant però més ambiciós: l'emissora que havia obtingut la concessió a la demarcació de Cornellà (límitrof amb Barcelona) havia de ser la seu central d'una cadena amb presència en altres autonomies (Guimerà 2007; CAC 2009).

Canal Català TV (CCTV) aspirava a tenir presència en totes les demarcacions per poder tenir cobertura autonòmica. El 2006, any de resolució del concurs de TDT a Catalunya, CCTV integrava 13 televisions. El 2011 també n'agrupava 13, encara que no eren les mateixes. El model de Localia TV era el més complex, ja que volia articular una cadena de cobertura quasi autonòmica (en quedaven fora les demarcacions menys poblades) que, al mateix temps, formés part d'una cadena estatal present a totes les capitals de província i les principals ciutats de tot l'Estat (Guimerà 2007; CAC 2009).

L'agregació de freqüències és bàsica perquè el model en cadena necessita acumular el màxim d'audiència possible. És per això que també aposta per una programació que pugui ser consumida des de llocs distants (tot sovint, molt distants). Per això ofereixen continguts semblants a cadenes generalistes d'abast superior: informatius (autonòmics i/o estatals); debats, tertúlies i tota mena de *talk-shows*; magazins i ficció (tant pel·lícules com sèries, especialment llatinoamericanes). En el cas de les cadenes impulsades per un grup de comunicació amb presència al mercat estatal (com Localia i Punto TV), part d'aquest contingut era la segona o la tercera explotació de productes ja emesos a Telecinco, Canal + o Cuatro. En el cas que s'ofereixi contingut de proximitat, aquest serà secundari i apareixerà en forma de finestres locals entre la programació comuna (CAC 2009).

L'estratègia passa per crear una mena de televisió generalista d'abast autonòmic o estatal en què l'arrelament de cada emissora a la seva demarcació pot arribar a ser prescindible. Certament, els graus de vinculació a la cadena poden ser variables entre les diferents emissores que la integren. En alguns casos, fins i tot la programació de proximitat pot ser superior a la cadena, tal com passa amb alguns membres de Canal Català TV (CAC 2009; Codina 2011). De tota manera, hi ha un consens general sobre el fet que l'èxit passa per emetre conjuntament el màxim de temps possible (Codina 2011; Girona 2009; Soler 2009; Robert 2011).

Aquesta necessitat d'emissió simultània es deu al fet que es busca comercialitzar en dos mercats publicitaris diferents (Guimerà 2007; CAC 2009). D'una banda, es busca vendre l'audiència que consumeix programació en cadena entre anunciants mitjans i grans que ja acostumen a estar presents en televisions d'àmbit superior. De l'altra, es comercialitza l'eventual programació de proximitat entre els anunciants de cada demarcació. Excepcionalment, s'ha intentat comercialitzar localment l'emissió en cadena, de manera que els petits anunciants tinguessin una via més assequible per arribar a més clients potencials. Ara bé, el CAC (2009) ha posat de manifest l'escàs interès per aquesta opció.

Des d'aquesta perspectiva, el model de negoci en cadena es basa en la creació d'economies d'escala, que busquen disminuir els costos mitjans de producció quan augmenten les sèries de fabricació (Bonet 1995). Així es poden repartir els costos fixos en un volum molt més elevat de producció i el preu mitjà de cada unitat (béns, serveis) va baixant a mesura que augmenta la difusió. Traduït en termes televisius, això vol dir que emetre contingut en cadena permet repartir-ne millor el cost de producció. En el cas de les xarxes de TDT-L, però, per abaixar costos és important poder emetre des dels grans centres emissors, ja que instal·lar-s'hi permet reduir el nombre d'antenes necessàries previstes per llei (una per demarcació). Així, no és només important emetre en cadena, també és clau des d'on es fa.

3. Un model importat de la ràdio

Tot i que la idea d'integrar emissores de curt abast per cobrir un territori més gran és un model relativament nou en la indústria televisiva espanyola, l'estratègia descrita no és precisament original: la ràdio ja l'havia definit als anys vint del segle xx i, sis dècades més tard, era hegemònica (i gairebé única) al sector.

Tal com ho explica Bonet (1995 i 1997), l'emissió en cadena ha estat la forma més natural i freqüent de funcionament de la ràdio espanyola, pública i privada, des dels seus inicis. Just dos anys després que la Reial ordre de 14 de juny de 1924 disposés que la concessió d'una emissora no podia transferir-se, la Reial ordre de 15 d'abril de 1926 ho va autoritzar. Això va permetre l'empresa més forta d'aquell moment, Unión Radio (futura Cadena SER), comprar emissores, algunes de les quals va tancar perquè no li resultaven rendibles. Unión Radio no tan sols fou la primera a crear una xarxa, sinó la primera a utilitzar-la per a emissions simultànies, conscient com era de la importància de la relació entre l'audiència, la programació i la publicitat (Bonet 1995).

Des d'aquells orígens, la ràdio espanyola no va parar mai de créixer, de la mateixa manera que no es va prohibir mai el finançament per publicitat per a la ràdio pública i la privada (excepte a RNE a partir de 1993), i no ha deixat mai de concentrar-se ni d'emetre en cadena. Ho va fer durant el franquisme, amb concessions que afavorien diferents membres de les famílies del règim, i també amb l'arribada de la democràcia als anys setanta (Bonet 1995). En un nou marc polític, però també econòmic, de lliure mercat, la ràdio espanyola va haver de respondre a necessitats molt concretes plantejades davant el canvi de marc legislatiu i concurrencial. Les empreses radiofòniques privades van sentir la necessitat de créixer, de concentrar-se per tal d'aconseguir la talla crítica que els donés força i els permetés competir en una situació més avantatjosa amb una competència cada cop més creixent.

Necessitaven reduir costos, i per això van aplicar economies d'escala potenciant, en conseqüència, les emissions en cadena (Bonet 1997 i 2007). De fet, un estudi recent d'Arboledas (2009) posa de manifest que els processos de concessió per

part de quatre comunitats autònomes (Andalusia, Catalunya, País Basc i Galícia), entre 1982 i 2006, han resultat en tots els casos en una integració creixent en cadenes de les noves emissores i un reforçament de les d'abast estatal. Només a Catalunya i al País Basc, les cadenes nacionals planten cara a les espanyoles. En tots els casos, però, els operadors independents són marginals (2009, 924)

Com hem dit, la importància de l'emissió en cadena és la programació conjunta que suma audiència que es ven als anunciant. La complexitat del sistema radiofònic espanyol i català (organitzar a escala estatal, autonòmica i local) fa que també, publicitàriament parlant, es cobreixin els tres nivells. La publicitat estatal, l'autonòmica i la local es combinen sovint en les programacions radiofòniques. La concentració i la formació de cadenes ha suposat, a les darreres dècades, la pèrdua progressiva d'espai per a la programació local i/o autonòmica, però difícilment es renunciarà a les desconexions per a publicitat. Aquestes emissions en cadena s'han articulades, des de la implantació de l'FM a finals dels anys setanta, a partir de l'agregació de freqüències locals –ja siguin gestionades per empreses independents que s'integren a la cadena per interessos econòmics i/o editorials, o per l'acumulació de concessions a través dels concursos públics (Bonet 1995, 1999 i 2007).

La història de la ràdio, doncs, mostra amb claredat que el model aplicat a la televisió local és el mateix. En el cas dels grups Prisa i Planeta, a més, es dona el cas que la responsabilitat de posar en marxa les xarxes de televisió recau en professionals amb una àmplia experiència en ràdio: Josep Maria Girona (director de Localia en el moment de l'arrencada i després també responsable de les ràdios de Prisa a Catalunya) i Francesc Robert (responsable de Ver-T a Catalunya entre 2004 i 2010, i de les ràdios del grup al Principat, a través de RKOR i Uniprex).

4. Dos negocis, dos resultats: èxit a la ràdio i fracàs a la televisió

La ràdio i la televisió són dos negocis amb fortes semblances entre ells, fins al punt que, històricament, s'ha parlat de *radiotelevisió* com un sol sector econòmic caracteritzat per unes condicions tècniques comunes (emissió hertziana), una font de finançament semblant (la publicitat, encara que la televisió ha afegit el pagament) i per constituir allò que s'ha denominat *producció*

de flux (Flichy 1982; Miège 1990; Zallo 1988). De fet, per a Zallo (1988) resulta evident que la televisió va seguir el camí organitzatiu i de funcionament que havia fixat la ràdio (inclosa l'organització en cadenes), tot i que adaptant-lo lleugerament a les condicions productives imposades per l'ús de la imatge.

Tot i aquestes semblances, l'aplicació del model cadenista a la ràdio i a la televisió local ha donat resultats diferents. A la ràdio, es pot dir que es tracta d'una estratègia d'èxit. De les 210 freqüències d'FM amb concessió a Catalunya el desembre de 2010, només 9 no estaven lligades a cap xarxa. Les cadenes radiofòniques d'abast estatal en concentraven 91, mentre que 89 estaven en mans de cadenes autonòmiques. Les 11 restants estaven gestionades per petites cadenes supracomarcals (Niqui i Segarra 2011, 12).

L'atractiu del model entre les empreses de ràdio es pot observar amb claredat si s'analitza l'evolució del nombre d'emissores vinculades a cadenes al llarg de la darrera dècada, prenent com a referència l'any 2006² (quan el CAC va convocar el darrer concurs per a l'assignació de freqüències d'FM). Dos anys abans, a finals d'octubre de 2004, n'hi havia 5 d'explotades per 4 empreses independents no vinculades a cap cadena. En la resolució del concurs de 2006, 18 de les 83 freqüències que es van atorgar van anar a parar a empreses sense vinculació a cadenes (OCL 2007).

Aquest augment va donar lloc a pensar que es podia estar davant d'una certa recuperació de l'àmbit radiofònic local privat. Els anys següents, però, bona part d'aquestes emissores va apostar pel model cadenista. De les 18 freqüències concedides el 2008, el novembre de 2011, 5 formen part de Prisa Radio (oferint diverses programacions). La resta es manté en un àmbit local o, com a molt, forma part de petites xarxes (dues o tres freqüències, poc més) d'àmbit estrictament català.

Des del punt de vista econòmic, les tres empreses que gestionen les emissores de ràdio de Prisa i Planeta obtenien beneficis el 2010 (38,7 milions d'euros en el cas de SER, i 11,9 milions en el cas d'Uniprex; totes dues amb beneficis també els anys precedents). Només en el cas de Radio Publi (gestora de Punto Radio, de Vocento) hi havia pèrdues (4,05 milions d'euros per 2010), que l'empresa atribuïa al context de crisi i a l'entorn de forta competència en el mercat radiofònic, qualificat com a molt madur, i no pas al model de negoci (Punto Radio va ser la darrera cadena estatal generalista que es va crear, el 2005, en un sector amb actors molt consolidats).³

Taula 1. Resultats d'exercici de les empreses gestores de cadenes de TDT-L a Catalunya (2005-2010)^A

	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Canal Català, SL	3.115	s. d.	s. d.	-680.237	-1.072.735	-56.997
Avista Televisió de Barcelona (urBe TV)	---	s. d.	-2.629.346	-2.289.904	-1.241.203	-1.191.514

^A No existeixen dades del període considerat ni de Collserola Audiovisual (Localia Catalunya) ni d'Uniprex TDT Catalana (Ver-T). En el darrer cas, l'empresa no va tenir cap mena d'activitat econòmica (Robert 2011).

Font: elaboració pròpia a partir de la base de dades SABI [En línia]: <<http://sabi.bvdep.com>> [Consulta: abril de 2012]

El cas de les cadenes de TDT-L és diametralment oposat. El projecte de Planeta (Ver-T) no es va posar en marxa “per falta de perspectives de negoci” (Robert 2011). Localia (de Prisa) y Punto TV - urBe TV (Vocento) van sortir del negoci televisiu local català el 2010 després d'anys de pèrdues. En tots dos casos es van desmantellar les cadenes estatals i es van tornar les concessions que havien obtingut a Catalunya (Badillo 2010; CAC 2009).

Només Canal Català TV continua emetent el 2011, encara que amb seriosos problemes econòmics. Després d'anys de pèrdues, el 2010 va aconseguir un benefici escàs (vegeu la taula 1). L'any següent, la situació va tornar a empitjorar segons la seva directora (Codina 2011) i van haver de reestructurar l'empresa amb el tancament de la seu de Sabadell, la segona més gran del grup. La situació financera de l'empresa era tan delicada a mitjan 2011 que solament emetien aquells programes que comptaven amb patrocini ja abans de ser emesos; si no, no s'ariscaven a posar-los en marxa. De fet, Codina (2011) afirma que l'empresa es manté pels ingressos que obté com a productora, especialitzada en programes d'endevinació i de concursos telefònics que són emesos per televisions privades autonòmiques i estatals.

5. Les raons del fracàs a la televisió: ineficàcia financera i limitacions legals

Les raons que expliquen el fracàs a la televisió d'una estratègia financera que ha funcionat i funciona amb solvència a la ràdio es poden agrupar en dos grans categories: econòmiques i políticoclegals.

La raó econòmica és molt clara i va ser expressada amb molta contundència pel responsable de Ver-T: “no hi havia ni hi ha un mercat publicitari per a les cadenes de TDT-L; no és un negoci rendible” (Robert 2011). Aquest problema ha estat expressat, amb matisos i intensitats diferents, pels responsables de les quatre cadenes considerades aquí. Prisa va tenir problemes de comercialització de Localia des del principi i va haver de provar diferents estratègies de venda, cap amb èxit (Girona 2009). urBe TV s'expressava de manera semblant un any abans de tancar (Soler 2009). Canal Català TV va desmantellar el seu departament comercial el 2009 perquè no generava ingressos nets. La situació de CCTV no ha millorat el 2011, malgrat la desaparició dels seus competidors: els anunciants segueixen sense mostrar-hi interès i els pocs que ho fan arriben per vies no convencionals (Codina 2011).

Les raons d'aquesta manca d'interès serien diverses. Per una part, perquè les centrals de compres i altres agents del mercat publicitari no acostumen a tenir en compte aquests mitjans si no és de forma marginal i com a part de paquets multimèdia més amplis. En aquest punt, la falta de dades d'audiència considerades fiables pels planificadors juga en contra d'aquest model: les dades de Kantar Media (antiga Sofres) no són representatives i les d'estudis com el *Baròmetre* semblen insufici-

ents. Per una altra part, els anunciants no veuen que invertir en un mitjà que consideren “una televisió generalista de baix cost” (Robert 2011) aportí valor als seus productes i empreses. Prefereixen apostar per mitjans molt més consolidats i competitius, com la televisió estatal o l'autonòmica pública.

És en aquest punt on es percep més diferència entre el model de negoci en cadena aplicat a la ràdio i a la televisió local. Quan la TDT-L aposta per unir emissores per crear cadenes, ja fa dècades que altres operadors estan emetent per a tot el mercat espanyol i per a algunes de les comunitats autònomes, com Catalunya. Així, es pretén competir amb prestadors com TVE, Telecinco, Antena 3 TV i, en el cas que ens ocupa, també amb TV3: empreses molt més potents, molt instal·lades en el mercat i líders clars. A més, les cadenes locals comencen a prendre cos al mateix moment en què l'oferta de TDT, tant estatal com autonòmica, creix exponencialment. Al final es dibuixa un escenari en què resulta molt difícil fer-se visible i assolir una quota d'audiència suficient per sobreviure.

Si a tot això s'hi suma la crisi econòmica i la davallada d'inversió publicitària que porta associada, l'escenari és molt dur: just en el moment de més creixement de l'oferta televisiva, la facturació en publicitat al sector local havia baixat una mitjana del 30% en el període 2008-2009, els anys previs al tancament de Localia i Punto TV (CAC 2009). En tot cas, hi ha un consens general entre els agents del sector que la crisi econòmica només va accelerar el que ja era evident: que el model en cadena no era vàlid aplicat a la TDT-L (CAC 2009; Robert 2011).

A les dificultats per captar publicitat, cal sumar-hi les limitacions temporals que el marc legal estableix a les emissions en cadena. Així, l'apartat 3 de l'article 22 de la Llei 7/2010, de 31 de març, general de la comunicació audiovisual (BOE 79, d'1/04/2010) estableix que no es pot emetre en cadena “durant més del 25% del temps total setmanal, encara que sigui en horari diferent” i “en cap cas aquest percentatge pot concentrar-se dins l'horari de 21 a 24 hores” (el *prime time* televisiu).

A més, en el cas de Catalunya, les restriccions legals encara són més importants. Així, tot i que la Llei 7/2010 permet, d'acord amb l'apartat 3 de l'article 22, que les comunitats autònomes autoritzin més temps d'emissió en cadena, el CAC va fixar-ne una limitació important el 2008: només s'autoritzaria més temps en cadena si es dedicava a emetre programes sindicats⁴ (és a dir, coproduïts per dues o més televisions locals a partir d'una relació horitzontal). Això frena les opcions dels cadeneres, que aposten per l'emissió de continguts proveïts i controlats jeràrquicament per la seu central.

De fet, els responsables de les cadenes assenyalen la importància dels plantejaments del CAC per entendre el fracàs del model a Catalunya. Des de Canal Català TV es destaca el “zel regulador” del CAC que, efectivament, empra les seves competències per controlar els prestadors (Codina 2011). Des de Planeta, Robert (2011) explica que l'existència del CAC força els prestadors a meditar molt les seves passes. Així, des del grup es va preferir no tenir conflictes per incomplir la normativa vigent en el camp de la TDT (un camp secundari per a Plane-

ta) que poguessin afectar altres negocis estratègics també sota control del CAC (les emissores de ràdio a Catalunya). Robert (2011) explica que tant a Madrid com al País Valencià, Ver-T emet en cadena per sobre del 25% sense cap problema, ja que, aparentment, cap organisme no els controla.

Aquí també es detecta una diferència substancial respecte de la ràdio: la legislació radiofònica mai no ha prohibit ni limitat les emissions en cadena (Bonet, 1995). La normativa estatal només ha fixat límits a la concentració en un mateix territori. L'article 37 de la Llei 7/2010, tot apel·lant al pluralisme, fixa que cap persona física o jurídica no pot controlar directament o indirecta més del 50% de les llicències administratives que coincideixin substancialment en el seu àmbit de cobertura o, en tot cas, més de cinc llicències en un mateix àmbit de cobertura. El límit és del 40%, en una comunitat autònoma en àmbits on només tingui cobertura una única llicència. Finalment, cap persona física o jurídica no pot controlar directament o indirecta més d'un terç del conjunt de llicències amb cobertura total o parcial en el conjunt del territori de l'Estat. Les freqüències, però, podran emetre en cadena sense grans restriccions.

En el cas de Catalunya, només la normativa lingüística esdevé una limitació indirecta a les emissions en cadena estatals. La Llei 1/1998, de 7 de gener, de política lingüística va fixar un seguit de quotes idiomàtiques, de compliment obligat, que podien fer que, en determinats moments del dia, les xarxes estatals haguessin de suspendre l'emissió en cadena per donar pas a continguts en català emesos específicament a Catalunya. Ara bé, cal tenir present que això no impedia que continués la cadena, ara en l'àmbit només català i en català.

6. Conclusions

El model de negoci en cadena és una estratègia de captació de valor que la indústria radiofònica va implantar a l'Estat espanyol i a Catalunya des de gairebé el mateix moment que va néixer el mitjà als anys vint del segle passat. Gairebé 70 anys després, els gestors de concessions de TDT-L van intentar implantar-lo mirant d'obtenir l'èxit que havia obtingut en la indústria radiofònica. El resultat, però, ha estat substancialment diferent, i els operadors que el van aplicar a Catalunya han hagut d'abandonar el negoci o estan passant per situacions financeres delicades.

Si es parteix de la base que un model de negoci és el conjunt de decisions estratègiques que una empresa pren per generar valor, així com les conseqüències que se'n deriven, cal afirmar que els operadors de TDT-L que van aplicar el model cadenista van cometre errors molt greus en les seves eleccions bàsiques i les conseqüències han estat o bé la desaparició d'empreses i cadenes (Localia, urBe TV, Ver-T) o bé problemes econòmics que les poden comprometre a curt i a mitjà termini (CCTV).

Els errors han estat fonamentalment dos. El primer, pensar que les cadenes de televisió local podrien captar anunciants interessats a invertir en mitjans de cobertura autonòmica o estatal formats per agrupació. No ha estat així i, des del mateix

sector, s'afirma que no existeix un mercat per a aquests mitjans. És a dir, no hi havia una demanda consistent des del punt de vista publicitari. Sense cap mena de dubte, aquest és un error notori, ja que denota la inexistència d'un pla de negoci realista en el moment de la posada en marxa. En aquest sentit, intentar competir amb televisions públiques i privades, estatals i autonòmiques públiques (i privades, en segona instància) fortament implantades s'ha revelat com un error estratègic de primera magnitud.

El segon, intentar aplicar un model de negoci en contra de la legalitat vigent. Emetre per sobre del 25% del total del temps en cadena està expressament prohibit pel marc legal espanyol i és un dels preceptes que el CAC, com a ens regulador del sector al Principat, té el mandat de vigilar. Per tant, apostar per una estratègia que xocava amb el marc legal vigent s'ha mostrat també com una decisió estratègicament errònia. Sembla que, si més no, una part dels prestadors va menystenir el paper del CAC, clarament decidit a seguir de prop el compliment del marc legal vigent.

Des d'aquesta perspectiva, tots els indicis apunten que alguns prestadors de TDT-L van apostar per trasplantar un model de negoci de la ràdio a la televisió local només perquè havia estat una estratègia exitosa. No van tenir en compte ni les característiques del mercat televisiu ni el marc legal existent, clarament restrictiu. El resultat: un dels fracassos empresarials més grans que hi ha hagut mai a la televisió local catalana i espanyola.

Notes

1. El Govern central va aprovar una primera versió de la planificació tècnica de la TDT-L el 2004, amb l'aprovació del Reial decret 439/2004, de 12 de març, pel qual s'aprova el Pla tècnic nacional de la televisió digital local (BOE 85, de 8-04-2004). Posteriorment, s'hi van introduir modificacions puntuals mitjançant el Reial decret 944/2005, de 29 de juliol, pel qual s'aprova el Pla tècnic nacional de la televisió digital local (BOE 131, de 31-07-2005), i la Llei 10/2005, de 14 de juny, de mesures urgents per a l'impuls de la televisió digital terrestre, de liberalització de la televisió per cable i de foment del pluralisme (BOE 142, de 15-06-05).
2. Resolució 3315/2006, de 17 d'octubre, de Presidència de la Generalitat de Catalunya (DOGC, de 23 d'octubre de 2006).
3. Font: Bureau Van Dijk [En línia]: *SABI: Company Information in an Instant*. <<http://sabi.bvdep.com/>> [Consulta: desembre de 2011]
4. CAC. *Criteris d'interpretació de les obligacions que integren el règim dels prestadors del servei de televisió digital terrestre d'àmbit local en matèria de programació original, producció pròpia, emissió en cadena i sindicació de continguts*. [En línia]. Barcelona: CAC. <http://www.cac.cat/pfw_files/cma/actuacions/Normativa/Ac34-2008_Criteris_interpretaci_programaci_TDT.doc> [Consulta: desembre de 2011].

Referències

- ARBOLEDAS, L. "Clientelismo y concentración en la radio española. Comparación entre cuatro comunidades autónomas". *Revista Latina de Comunicación Social*. La Laguna (Tenerife): Universidad de La Laguna, 2009, 64, p. 909-925.
<http://www.revistalatinacs.org/09/art/870_UGR/71_107_Luis_Arboledas.html> [Consulta: abril de 2012]
- BADILLO, A. "Competència, crisi, digitalització i la reordenació de la televisió de proximitat a Espanya". *Quaderns del CAC*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2010, vol. XIII (2), núm. 35, p.23 -32.
- BONET, M. "Nuevos caminos para la radio. Un proceso productivo digital para un negocio analógico". *Telos*. Madrid: Fundación Telefónica, 2007, vol. 73, p. 27-35.
- BONET, M. "La radio española, 1994-2004. Una década de consolidación y desencanto". *Sphera Pública*. Murcia: Universidad Católica de Murcia, 2005, vol. 5, p. 59-70.
- BONET, M. "La ràdio privada: el pes de la iniciativa local i comarcal". Societat Catalana de Comunicació. *Actes del 1r Congrés de la Ràdio a Catalunya*. Barcelona: Societat Catalana de Comunicació, 1997, p. 81-91.
- BONET, M. "El sector radiofònic privat: concentració i cadenes". *Quaderns del CAC*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 1999, núm. 4, p. 46-48.
- BONET, M. "La ràdio privada a Catalunya: implantació geogràfica i rendibilitat econòmica". *Treballs de Comunicació*. Barcelona: Societat Catalana de Comunicació, 1998, vol. 9, p. 87-132.
- BONET, M. "La ràdio espanyola en el context dels grups de comunicació. Evolució de la indústria radiofònica 1924-1994" [tesi doctoral] Bellaterra: Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat de la Universitat Autònoma de Barcelona, 1995.
- CASADESÚS-MASSANELL, R.; RICART, J. E. "Competir mitjançant models de negoci". A: RICART, J. E. *Models de negoci per a una nova organització industrial*. Barcelona: Observatori de Prospectiva Industrial, 2008, p. 21-51.
- CODINA, NÚRIA. Directora de Canal Català TV. Entrevista personal. Sant Just Desvern, juliol de 2011.
- CONSELL DE L'AUDIOVISUAL DE CATALUNYA (CAC). *Diagnòstic de la TDT-L a Catalunya (setembre-octubre de 2009)*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2009.
- COROMINAS, M. *Televisió local a Catalunya*. Barcelona: Institut d'Estudis Catalans, 2009.
- FLICHY, P. *Las multinacionales del audiovisual. Por un análisis económico de los media*. Barcelona: Gustavo Gili. GG MassMedia, 1982.
- GIRONA, J. M. Director de Localia Catalunya (2003-2010). Entrevista personal. Barcelona, maig de 2009.
- GUIMERÀ, J. À. *La televisió local a Catalunya (1976-2006): gestació, naixement i transformacions*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2007. Treball guanyador del primer premi dels XIX Premis CAC a la investigació en comunicació audiovisual.
- GUIMERÀ, J. À. "Polítiques de televisió, canvi tecnològic i proximitat a Catalunya". *Quaderns del CAC*, vol. XIII (2), núm. 35, 2010, p. 13-21.
- OBSERVATORI DE LA COMUNICACIÓ LOCAL (OCL). "La comunicació local". A: MORAGAS, M. DE; FERNÁNDEZ, I.; BLASCO, J. J.; GUIMERÀ, J. À.; CORBELLÀ, J. M.; CIVIL, M.; GIBERT, O. (ed.). *Informe de la comunicació a Catalunya 2005-2006*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2007, p. 193-215
- MARZAL, J.; CASERO, A. "La investigación sobre televisión local en España: nuevas agendas ante el reto de la digitalización". *Zer*. Leioa: Universidad del País Vasco, 2008, vol. 13, núm. 24, p. 83-106.
- MIÈGE, B. (ed.) *Médias et communication en Europe*. Grenoble: PUG, 1990.
- NIQUI, C.; SEGARRA, L. "Mapa de la radiodifusió analògica i digital (2010)". A: MARTI, J. M.; MONCLÚS, B. (coord.). *Informe 2010 sobre la ràdio a Catalunya*. Bellaterra: Servei de Publicacions. Universitat Autònoma de Barcelona, 2011, p. 7-64.
- PRADO, E.; MORAGAS, M. DE. "Les televisions locals a Catalunya: de les experiències comunitàries a les estratègies de proximitat". Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, setembre de 2002. [Número extraordinari de *Quaderns del CAC*]
- ROBERT, FRANCESC. Director d'Onda Cero i Europa FM a Catalunya, i director de Ver-T entre 2005-2010 a Catalunya. Entrevista personal. Bellaterra, juny de 2011.
- SOLER, SILVIA. Directora d'urBe TV (2007-2009). Entrevista personal. Barcelona, maig de 2009.
- ZALLO, R. *Economía de la comunicación y de la cultura*. Madrid: Akal, 1988.